

# Financement et administration des projets



Mai 1991

Guide des procédures  
financières du CRDI



Mai 1991

# **FINANCEMENT ET ADMINISTRATION DES PROJETS**

## **Guide des procédures financières du CRDI**

INTRODUCTION .....	3
POLITIQUE FINANCIÈRE DU CRDI .....	5
ADMINISTRATION DES BUDGETS DE PROJETS .....	6
COMPTABILITÉ DU PROJET, CONTRÔLE INTERNE ET VÉRIFICATION .....	8
RAPPORTS ET ÉTATS FINANCIERS ...	10
VERSEMENTS .....	14
LIGNES DE CONDUITE GÉNÉRALES ..	15
ANNEXE : MODÈLE D'ÉTAT FINANCIER ..	20

## INTRODUCTION

Le CRDI espère que le présent guide permettra aux bénéficiaires de subventions de mieux comprendre les politiques du CRDI ainsi que les points les plus sujets à discussion. Il est complété par un autre document, «Établissement du budget et des états financiers : Guide pour les projets financés par le CRDI», qui traite plus en détail des méthodes d'établissement des budgets.

Les questions et commentaires sur cette publication doivent être adressés au :

Bureau du trésorier  
CRDI  
BP 8500  
Ottawa (CANADA)  
K1G 3H9

ou au Contrôleur du bureau régional du CRDI à l'une des adresses suivantes :

*Afrique centrale et occidentale*  
CRDI  
BP 11007, CD Annexe  
Dakar  
SÉNÉGAL

*Afrique orientale et australe*  
CRDI  
PO Box 62084  
Nairobi  
KENYA

*Asie du Sud-Est et de l'Est*  
CRDI  
Tanglin PO Box 101  
Singapour 9124  
RÉPUBLIQUE DE SINGAPOUR

*Amérique latine et Antilles*  
CRDI  
Casilla de Correos 6379  
Montevideo, URUGUAY



ou au Directeur du bureau régional du CRDI à l'une  
des adresses suivantes :

*Asie du Sud*  
CRDI  
11 Jorbagh  
New Delhi 110003  
INDE

*Moyen-Orient et Afrique du Nord*  
CRDI  
BP 14 Orman  
Giza, Le Caire  
ÉGYPTE

## **POLITIQUE FINANCIÈRE DU CRDI**

Le CRDI a pour principe que le principal rôle d'un organisme de recherche est, comme son nom l'indique, d'effectuer des recherches et que celui de l'infrastructure administrative est de l'appuyer dans son travail.

Trop souvent, l'administration financière est considérée, et se considère elle-même, comme un corps policier dont le rôle est de diriger et de surveiller les travaux de recherche au moyen de contrôles financiers et de règlements limitatifs.

Le CRDI a choisi «l'approche collective» de l'infrastructure administrative, qui devient ainsi un puissant outil de gestion au service des professionnels de la recherche, et leur permet une participation positive et non négative avec leurs homologues administratifs. Dans cette optique, l'information financière pertinente est transmise aux administrateurs de programme qui travaillent en étroite collaboration avec le personnel du Bureau du trésorier du CRDI; il s'agit d'une méthode efficace d'assurer le suivi des projets.

Le personnel du CRDI a besoin de rapports financiers détaillés et périodiques sur les projets en cours afin de suivre le cheminement du projet et de procéder rapidement aux corrections budgétaires, le cas échéant.

Cette politique s'exprime par la **souplesse**, une des principales caractéristiques de l'approche de la gestion des budgets des projets. Tout le monde admet qu'il est difficile d'établir un budget précis pour un projet à long terme qui, de par sa nature même, est exposé à subir des modifications non prévues. Des problèmes de change, d'augmentation des coûts, de délais d'approvisionnement en matériel et fournitures, de manque de personnel,

etc., peuvent aussi se poser. Le Centre est pleinement conscient de tous ces problèmes et de bien d'autres difficultés et essaie autant que possible d'en tenir compte dans l'établissement de ses procédures administratives.

Les systèmes comptables, les méthodes de rapport et les pratiques administratives générales varient d'une organisation à l'autre. **À titre d'organisme donateur, le CRDI s'attend à ce que certaines normes minimales soient respectées, mais il ne voudrait pas que des règlements trop sévères gênent les activités des projets de recherche.** Les lignes directrices qui suivent doivent donc être interprétées en fonction de cette politique.

---

## ADMINISTRATION DES BUDGETS DES PROJETS

---

### Éléments généraux

Les éléments des budgets subventionnés par le CRDI varient en fonction de la nature et de la complexité de la recherche effectuée. Les frais relatifs au personnel recruté spécialement pour le projet peuvent être remboursés. Toutefois, le Centre ne permet généralement pas le versement d'indemnités aux employés permanents. Le CRDI peut accorder des crédits pour le remplacement du personnel, les frais d'exploitation comme les frais relatifs au recrutement de surnuméraires, à l'achat de petits outils, d'instruments, de matériaux pour la fabrication de prototypes, d'engrais et de fournitures de terrain, de produits chimiques et d'appareils de laboratoire, et d'autres articles nécessaires à la recherche. Les projets peuvent aussi nécessiter l'achat de biens d'équipement.

Les chercheurs peuvent être appelés à voyager au pays ou à l'étranger pour effectuer leurs recherches ou échanger des données pertinentes. Ils peuvent également avoir besoin de services d'information; certains sont d'ailleurs offerts par la bibliothèque du CRDI. Ces services peuvent comprendre l'achat de livres, des compulsions informatiques et des abonnements à des périodiques. Selon la

complexité des questions à l'étude, des experts-conseils peuvent être embauchés pour conseiller les chercheurs sur les problèmes éventuels.

On peut envisager l'organisation — de préférence dans le pays ou la région — de courtes sessions de formation à l'intention du personnel affecté à un projet de recherche financé par le Centre. On peut même organiser, dans le pays ou la région, des ateliers qui permettront aux chercheurs de se communiquer les résultats de leurs travaux, d'aider à l'élaboration de politiques gouvernementales, de créer d'autres programmes de recherche ou de faire connaître les résultats de leurs recherches aux intéressés. Des fonds peuvent aussi être alloués à la préparation du rapport final du projet. D'autres types de frais associés à la recherche peuvent aussi être inclus dans le budget de projet. Toutefois, le CRDI a pour principe de ne **pas** financer la construction d'immeubles et d'autres ouvrages permanents du même genre.

### Structure fondamentale

Le budget d'un projet subventionné par le CRDI comprend deux volets : les fonds administrés par le bénéficiaire (FAB) et les fonds administrés par le Centre (FAC). Il est à noter que le CRDI favorise l'administration de la subvention par le bénéficiaire ce qui réduira autant que possible la portion administrée par le CRDI.

Les FAB comprennent les salaires et les traitements, les frais de recherche et le coût des biens d'équipement. En outre, le bénéficiaire est autorisé à utiliser les crédits consentis par le CRDI pour recruter du personnel à temps plein ou partiel et à acheter les fournitures, les matériaux et l'équipement de terrain prévus au budget.

Les FAC couvrent, pour leur part, les dépenses autorisées aux fins du projet mais qui, en raison de leur nature, sont administrées par le Centre. En règle générale, ces sommes sont dépensées par le CRDI après consultation avec le bénéficiaire. Elles peuvent par exemple servir à la formation, au recrutement d'experts-conseils et à l'achat de biens d'équipement qu'on ne peut se procurer sur place. Dans la majorité des cas, les représentants du bénéficiaire doivent fournir tous les détails concer-

nant l'activité ou l'achat prévu au budget. Par exemple, dans le cas de la formation, le bénéficiaire doit indiquer le nom des stagiaires, le genre de programme et le nom des établissements ayant compétence dans le domaine requis. Si l'administrateur de programme du CRDI responsable du projet approuve la demande, le Centre traite directement avec l'établissement d'enseignement et effectue les versements appropriés.

### **Nature des contributions locales**

Le protocole d'accord fixant les conditions de la subvention (ci-après appelé le protocole) est l'entente légale conclue entre le CRDI et le bénéficiaire. Il énonce les responsabilités administratives ainsi que les conditions de la subvention. Outre les contributions du Centre, le protocole comporte une section indiquant le budget des contributions locales; celles-ci représentent la participation du bénéficiaire au financement du projet. Les chiffres peuvent représenter une affectation réelle de fonds (contribution en espèces) par le bénéficiaire, ou l'équivalent en personnel et en matériel (contribution en nature). Cette distinction doit être clairement indiquée dans le budget.

---

## **COMPTABILITÉ DU PROJET, CONTRÔLE INTERNE ET VÉRIFICATION ADMINISTRATIVE**

---

### **Comptable**

Idéalement, la tenue des registres comptables du projet devrait être assurée par un comptable compétent, de préférence sous la surveillance du directeur financier du bénéficiaire.

### **Système comptable**

Le système comptable d'un projet doit être efficace et agencé de manière à extraire facilement les renseignements aux fins de la préparation des états financiers. Les bénéficiaires doivent comptabiliser séparément les fonds reçus et dépensés pour chaque projet et de ce fait l'institution doit s'assurer que ces registres comptables distinguent clairement l'information de chaque projet. Les systèmes varient

selon les organismes. Ainsi, dans une certaine université, une équipe de comptables du service de la comptabilité tient les registres de tous les projets de recherche subventionnés par le CRDI et par d'autres donateurs. Dans une autre, les fonds sont versés à la comptabilité centrale qui les distribue à la faculté ou au département bénéficiaire, lequel assure la tenue des livres tout au long du déroulement des travaux de recherche.

### **Registres comptables**

La majorité des bénéficiaires tiennent un grand livre de projet dans lequel ils consignent, au jour le jour, les dépenses engagées sous les divers postes budgétaires. Certains utilisent cependant un registre de contrôle budgétaire qui permet de comparer les dépenses prévues aux dépenses réelles à intervalles réguliers, par exemple, chaque mois. D'autres se servent du registre de balance, une version plus détaillée du registre de contrôle budgétaire, qui permet de connaître le solde de chaque article après l'inscription de la dépense engagée. Enfin, certains bénéficiaires utilisent le livre de caisse.

### **Comptabilité des frais partagés dans un projet à donateurs multiples**

Dans les projets à donateurs multiples, auxquels participe le CRDI, la comptabilité des frais partagés (c.-à-d. le même type de dépenses acquittées par deux donateurs ou plus) peut être tenue de plusieurs façons. Par exemple, le coût d'articles spécifiques peut être réparti au prorata du budget approuvé de chaque organisme donateur (ex. si, pour des frais de recherche de 30 000 \$, le donateur A verse 20 000 \$ et le CRDI 10 000 \$, le partage serait de l'ordre de 2 pour 1). Cette formule simplifie la comptabilité puisque les coûts totaux sont tout simplement partagés proportionnellement au montant de la participation du donateur.

Dans les deux cas, cependant, les dépenses doivent être comptabilisées au jour le jour aux différents postes budgétaires, sans être partagées entre les donateurs. Pour faciliter la tenue des livres, le partage ne doit être fait qu'au moment de la préparation des états financiers.

## Propriété de l'équipement du projet

L'équipement acheté avec les subventions du CRDI devient la propriété de l'organisme bénéficiaire. Par conséquent, il doit en assurer le bon état et l'entretien, et veiller à son utilisation rationnelle; cependant, pendant la durée du projet, l'équipement ne doit être utilisé qu'aux seules fins de la recherche. Au terme du projet, tous les coûts imputables à l'équipement sont à la charge du bénéficiaire.

## Contrôle financier et administratif

À titre d'organisme donateur, le CRDI tient à ce que les bénéficiaires possèdent des moyens de contrôle financier et administratif. Toutefois, ces derniers doivent être suffisamment souples pour ne pas entraver la bonne marche du projet. Les procédures administratives courantes (portant par exemple sur le recrutement du personnel et l'achat d'équipement et de matériel), de même que les vérifications internes (des documents, des autorisations de paiements et d'émission de chèques) utilisées par les bénéficiaires doivent s'avérer satisfaisantes pour les projets subventionnés par le Centre. En cas de difficultés, le CRDI peut demander aux bénéficiaires de réviser certaines opérations financières ou administratives en vue d'y apporter des améliorations.

---

## RAPPORTS ET ÉTATS FINANCIERS

---

### Types de rapports et modes de présentation

Généralement, deux rapports sont soumis annuellement au CRDI, tel que stipulé dans le protocole : le premier sur l'avancement technique des travaux et l'autre sur les finances du projet. Ordinairement, ces rapports sont déposés simultanément, mais, après consultation avec le personnel du Centre, un bénéficiaire peut les présenter séparément si, par exemple, l'année de récolte se termine le 31 décembre et l'exercice financier le 31 mars. La présente publication ne traite que de l'état financier qui doit être présenté à la date indiquée dans le protocole, ou avant, à moins qu'une nouvelle date n'ait été fixée avec l'accord du CRDI. **Les**

**bénéficiaires aux prises avec des difficultés de trésorerie avant la date du versement suivant auraient avantage à présenter leur rapport financier le plus tôt possible.**

## Utilisations

On ne saurait trop insister sur l'importance des états financiers. Les chefs de projets doivent connaître la situation financière de leurs projets. Un surplus budgétaire peut signifier que les activités ont été «surbudgétisées» ou qu'elles n'ont pas été effectuées selon le calendrier prévu. Par contre, un déficit peut signifier que les dépenses ont été sous-estimées (peut-être à cause des conditions économiques à l'extérieur de l'organisme) ou que des activités non prévues ont été entreprises pendant le projet.

Pour corriger des écarts budgétaires, les chefs de projets sont souvent obligés de préparer un budget rectificatif. Les données financières devraient par conséquent leur permettre de surveiller l'avancement global d'un projet et leur indiquer la nécessité de prendre des mesures correctives au moment opportun.

## Contenu

L'état financier devrait contenir suffisamment de détails pour permettre au bénéficiaire et au CRDI d'évaluer la situation financière du projet, et doit donc :

- Adopter la même présentation (c.-à-d. mêmes rubriques) que celle du budget annexé au protocole (voir annexe : modèle d'état financier);
- Préciser la période visée (p. ex. du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 19—); si les dates d'ouverture et de clôture du rapport diffèrent de celles qui figurent au protocole, fournir une explication;
- Inscrire les paiements au comptant. Les dépenses engagées mais non encore réglées (p. ex. les factures des biens et services acquis dans le cadre du projet), doivent être incluses avec les prévisions pour la période suivante;
- Exprimer les dépenses dans la monnaie du pays du bénéficiaire et indiquer le nom de la devise. Pour les organismes qui tiennent et règlent leurs

comptes en dollars américains (USD), cette devise est considérée comme la monnaie locale;

- Inclure un sommaire des versements du CRDI, en indiquant les montants en dollars canadiens (CAD) et l'équivalent en monnaie locale. Le sommaire comprend soit la liste de versements reçus spécifiant la date de réception de chaque versement; ou une liste résumant les transferts d'un compte en devises étrangères (i.e. USD) à un compte en monnaie locale, par mois ou par trimestre. Le bénéficiaire doit être en mesure de donner les détails sur ces transferts si demandé par le CRDI. Ces données permettent au bénéficiaire de s'assurer qu'il a bien reçu les sommes prévues et au CRDI de calculer le taux de change moyen pondéré pour la conversion en dollars canadiens des dépenses effectuées en monnaie locale;
- Indiquer les dépenses qu'on prévoit engager au cours de la période de versements suivante;
- Ajouter une liste du matériel acheté;
- Préparer une analyse des écarts entre les dépenses réelles et celles prévues au budget de même que des notes explicatives dans le cas d'écarts importants (plus de 10 % et 1 000 CAD par rubrique selon le montant le plus élevé);
- Inclure les autres revenus du projet, s'il y a lieu;
- Comporter une analyse de la situation de la trésorerie du projet à la date de clôture; et
- **Faire signer l'état financier par le chef du projet et le directeur financier du bénéficiaire.**

#### **Estimation des dépenses pour la période de versement suivante**

L'estimation des dépenses (incluant les dépenses engagées mais non encore réglées) contenue dans chaque état financier donne la possibilité aux bénéficiaires de modifier le calendrier des activités. Toutefois, le total des versements reçus et à venir doit demeurer dans les limites de la subvention approuvée. La présentation de l'estimation des dépenses permet aussi aux bénéficiaires de demander l'approbation de tout changement important

qu'ils envisagent d'apporter à leur budget. **Par conséquent, il est important que l'estimation des dépenses soit présentée en même temps que le rapport sur les dépenses réelles.**

#### **Traitement de l'état financier d'un bénéficiaire**

Au CRDI, l'état financier est analysé par le personnel du Bureau du trésorier qui :

- Calcule le taux de change moyen pondéré et convertit la monnaie locale en dollars canadiens;
- Compare les dépenses réelles à celles prévues au budget (analyse des écarts en monnaie locale et en dollars canadiens);
- Examine les prévisions de dépenses pour connaître leurs incidences sur les perspectives financières de la période de versements suivante;
- Examine le dossier du projet en portant une attention particulière à l'état d'avancement des travaux par rapport à la date d'échéance prévue;
- Vérifie le calendrier et l'état des versements; et
- Analyse la situation de trésorerie du projet.

L'analyse, qui peut comporter des observations et des interrogations au sujet des résultats financiers du projet, de même que des recommandations quant au versement ou au non-versement de la subvention, est ensuite transmise à la division de programme appropriée du CRDI. Le personnel du programme discute des résultats avec le représentant du Bureau du trésorier et les communique par écrit au bénéficiaire.

La rapidité avec laquelle les fonds sont versés à un bénéficiaire dépend en grande partie de la présentation et du contenu des états financiers. Dans bien des cas, le CRDI doit obtenir des renseignements supplémentaires (ce qui peut prendre passablement de temps) avant de pouvoir procéder à une évaluation adéquate de la situation financière du projet et, subséquemment, au versement de la subvention. **Le bénéficiaire a donc intérêt à faire diligence en ce qui a trait à la présentation des états financiers.**



---

## VERSEMENTS

---

### Processus de base

Le protocole comprend un calendrier des rapports sur la base desquels les paiements sont effectués. Les versements sont généralement payés tous les six mois de deux manières différentes, paiement automatique et paiement sur réception d'un rapport. Le versement initial et les suivants de chiffre pair sont automatiques; ceux qui correspondent à des chiffres impairs sont généralement versés sur réception d'un rapport satisfaisant sur l'avancement des travaux et de l'état financier. **Le versement n'est effectué qu'après l'analyse des états financiers et des rapports techniques par le CRDI et dépend de la situation de trésorerie du projet, des estimations des dépenses et des réponses du bénéficiaire à toute question soulevée par l'analyse.**

### Modes de versement

Les principales méthodes qu'utilise le CRDI pour le transfert des fonds sont les virements télégraphiques, les traites bancaires et les chèques. Toutefois, il est essentiel de choisir le mode qui convient le mieux au projet et au pays concernés, de manière à éviter tout retard inutile. Ainsi, les bénéficiaires doivent discuter de la question avec leurs banquiers et informer le CRDI des dispositions prises au moment de la signature du protocole d'accord fixant les conditions de la subvention.

### Compte bancaire de projet

Les versements du CRDI ne peuvent être déposés que dans **les comptes des organismes**. Tout revenu d'intérêt doit être comptabilisé à titre de revenus au projet.

### Fonds non dépensés

Tel que le stipule le protocole d'accord fixant les conditions de la subvention, tous les fonds non dépensés doivent être rétrocédés au CRDI à la fin du projet.

## Rapport sur les fonds administrés par le Centre

Certains bénéficiaires, pour répondre aux besoins de leur gouvernement en matière de rapports sur l'aide extérieure, ont besoin de renseignements sur les versements réels faits par le CRDI à même les FAC. D'autres demandent des renseignements aux fins de planification (p. ex. reste-t-il encore des crédits pour les voyages à l'étranger ou pour les services des experts-conseils ?). Dans tous les cas, on peut s'adresser à l'agent de programme en tout temps pendant la durée du projet.

### Fluctuations des taux de change

Les bénéficiaires qui subissent une perte à la suite d'une dévaluation du dollar canadien peuvent demander au Centre de compenser cette perte, surtout si les fonds affectés au projet ne permettent pas d'absorber le déficit. Dans le cas contraire, le CRDI est en droit de s'attendre à ce que les économies réalisées soient appliquées à la réduction des dépenses prévues. Ces possibilités font ressortir l'importance de préparer un budget, de faire rapport des rentrées de fonds et d'exprimer les dépenses en monnaie locale. Ces renseignements permettent au bénéficiaire et au Centre de déterminer l'effet que les fluctuations des taux de change auront sur le budget du projet.

---

## LIGNES DE CONDUITE GÉNÉRALES

---

### Report du début des travaux

Le CRDI présume que le projet débute le jour de la signature du protocole ou à une date prévue dans l'accord. Cependant, il arrive parfois que le début des travaux doive être reporté à cause de difficultés de recrutement de personnel, de préparation des installations ou d'achat de matériel indispensable. Le cas échéant, les bénéficiaires doivent en informer le Centre dès que possible afin d'ajuster la date prévue pour l'achèvement des travaux.

### Dépenses engagées avant la signature du protocole

En règle générale, le CRDI ne rembourse pas les

dépenses engagées avant la date d'entrée en vigueur du protocole, i.e. la date de signature du bénéficiaire. Toutefois, dans quelques rares cas d'exception, il peut accepter de les prendre en considération, mais cela ne signifie pas qu'elles seront approuvées. Bref, les dépenses de cette nature doivent être approuvées à l'avance.

### Budgets rectificatifs

Les dépenses du projet ne doivent pas excéder le budget approuvé, mais des circonstances imprévues peuvent justifier une dérogation à cette règle pour que la réalisation des objectifs soit assurée. On rencontre habituellement trois types de rectifications budgétaires :

**Les transferts horizontaux**, lorsqu'on doit rectifier les budgets à la suite d'une révision du calendrier des activités. Ces transferts peuvent être effectués par les bénéficiaires sans l'autorisation officielle préalable du Centre, s'ils n'ont pas pour effet de prolonger la durée du projet. Lorsque les dépenses d'un poste budgétaire (p. ex. les traitements) pour une période donnée diffèrent des dépenses prévues, le budget doit être rajusté en conséquence. D'un point de vue purement financier, le rajustement est acceptable pour le CRDI, pourvu que le budget total dudit poste ne soit pas dépassé. **Néanmoins, les bénéficiaires devraient fournir une explication dans le rapport financier suivant pour montrer que l'ensemble des objectifs du projet n'a pas été modifié.** Voici un modèle de budget de projet :

	Monnaie locale (en milliers)		
	1 <sup>re</sup> année	2 <sup>e</sup> année	Total
Traitements			
Assistant de recherche	200	200	400
Frais de recherche			
Main-d'oeuvre occasionnelle	100	80	180
Fournitures sur le terrain	80	70	150
	<u>180</u>	<u>150</u>	<u>330</u>
Total	380	350	730

Si, au cours de la première année, le bénéficiaire a devancé le calendrier en effectuant des travaux prévus pour la deuxième année, il peut augmenter les dépenses de la première année (assistant de recherche 250, main-d'oeuvre occasionnelle 130 et fournitures sur le terrain 90). Cependant, la deuxième année, il devra réduire chaque poste budgétaire (assistant de recherche 150, main-d'oeuvre occasionnelle 50 et fournitures 60) de manière à respecter les budgets totaux.

- **Les transferts verticaux**, lorsqu'une dépense **excède** le budget en raison de l'inflation, de sous-estimations, de modifications au programme, etc. Lorsque le transfert dépasse le budget initial de 10% et 1 000 CAD ou plus, **le bénéficiaire doit le justifier auprès du CRDI et demander une autorisation préalable.** Le CRDI peut alors envisager des sources de transfert possibles, soit en réduisant le montant d'une rubrique du budget administré par le bénéficiaire ou en effectuant un déplacement des fonds inutilisés d'un poste du budget administré par le Centre. Dans l'exemple donné, si le bénéficiaire croit que les modifications qu'il envisage d'apporter aux activités du projet justifient une augmentation du budget total pour l'assistant de recherche (p. ex. 500) et une diminution du poste de la main-d'oeuvre occasionnelle (p. ex. 80), il devrait obtenir l'approbation du CRDI et justifier en détail les modifications qu'il propose.

- **Nouveaux postes budgétaires.** Toute demande de nouveaux postes budgétaires en cours de projet doit être présentée au CRDI pour approbation et être accompagnée des justifications nécessaires.

Lorsque les modifications budgétaires (transferts verticaux ou nouveaux postes) dépassent le montant de la subvention totale, le bénéficiaire et le CRDI doivent réviser les autres dépenses prévues pour tenter de réaliser des économies. En dernier recours, après avoir examiné la question en profondeur avec le bénéficiaire, le CRDI peut envisager le versement de crédits supplémentaires qui doivent être pleinement justifiés. Parfois, le bénéficiaire doit

assumer lui-même le fardeau des dépenses excédentaires.

Normalement, on peut éviter les dépassements budgétaires par une planification rigoureuse du projet. C'est pourquoi le CRDI recommande aux bénéficiaires de tout mettre en œuvre pour bien planifier leurs projets. Le bénéficiaire et le CRDI doivent tenter de corriger ensemble les erreurs qui peuvent avoir été commises au moment de la planification ou de la mise en œuvre du projet.

#### **Utilisation des revenus du projet**

Certains projets engendrent des revenus provenant d'intérêts ou de la vente de bétail, de céréales ou d'autres denrées agricoles, d'aliments transformés ou de publications. Tous ces revenus doivent être comptabilisés, rapportés au CRDI et inclus dans l'analyse de la trésorerie du projet au moment de la présentation de l'état financier.

## ANNEXE : MODÈLE D'ÉTAT FINANCIER

Titre du projet:

Numéro du dossier:

**État financier pour la période (1) du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_**

20

Rubriques (2)	Budget (3)	Dépenses réelles (4)	Écart (5)	Explication de l'écart (6)
<b>Traitements</b>				
Assistants de recherche (2)	33 600	33 400	200	
Secrétaire/adjoint administratif	<u>9 600</u>	<u>9 600</u>	<u>—</u>	
	43 200	43 000	200	
<b>Frais de recherche</b>				
Main-d'œuvre occasionnelle	12 800	12 000	800	
Imprimerie et papeterie	8 900	7 000	1 900	
Fournitures sur le terrain	6 000	5 500	500	
Déplacements locaux	12 000	11 000	1 000	
Petits outils et matériel	<u>4 000</u>	<u>3 900</u>	<u>100</u>	
	43 700	39 400	4 300	
<b>Conférences</b>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	
<b>Total</b>	<u>86 900</u>	<u>82 400</u>	<u>4 500</u>	

Présenté par:

\_\_\_\_\_  
Chef du projet

\_\_\_\_\_  
Directeur financier de l'organisme

### Notes

- (1) Couvre les derniers douze mois.
- (2) Utiliser les rubriques budgétaires telles que décrites (incluant les rubriques budgétaires spécifiques) dans le protocole.
- (3) Utiliser le budget du protocole ou le budget révisé par le CRDI, le cas échéant.
- (4) Montants en monnaie locale.
- (5) Différence entre le budget et dépenses réelles.
- (6) Explication des écarts positifs ou négatifs ainsi que les nouvelles rubriques. Ajouter feuille supplémentaire si nécessaire.

21

### Sommaire des versements du CRDI

Date de réception	Montant	
	\$ canadiens	Équivalent en monnaie locale
4 janvier 19__	6 700	44 220
1 <sup>er</sup> juin 19__	6 700	44 890

Titre du projet:

Numéro du dossier:

**Prévisions des dépenses pour la période (1) du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_**

22					Explication de
	Rubriques (2)	Budget (3)	Dépenses prévues (4)	Écart prévu (5)	l'écart prévu (6)
	<b>Traitements</b>				
	Assistants de recherche (2)	36 960	36 700	260	
	Secrétaire/adjoint administratif	<u>10 560</u>	<u>10 560</u>	—	
		47 520	47 260	260	
	<b>Frais de recherche</b>				
	Main-d'œuvre occasionnelle	8 000	7 500	500	
	Imprimerie et papeterie	500	2 000	(1 500)	
	Fournitures sur le terrain	4 000	4 000	—	
	Déplacements locaux	10 000	11 000	(1 000)	
	Petits outils et matériel	<u>0</u>	—	—	
		22 500	24 500	(2 000)	
	<b>Conférences</b>	<u>20 000</u>	<u>20 000</u>	—	
	<b>Total</b>	<u>90 020</u>	<u>91 760</u>	<u>(1 740)</u>	

Présenté par:

\_\_\_\_\_  
Chef du projet

\_\_\_\_\_  
Directeur financier de l'organisme

#### Notes

- (1) Couvre les douze mois suivants ou la totalité de la période suivante si inférieure à douze mois.
- (2) Utiliser les rubriques budgétaires telles que décrites (incluant les rubriques budgétaires spécifiques) dans le protocole.
- (3) Utiliser le budget du protocole ou le budget révisé par le CRDI, le cas échéant.
- (4) Montants prévus selon les nouvelles planifications du projet et les coûts prévus en monnaie locale.
- (5) Différence entre le budget original et les dépenses prévues.
- (6) Explication des écarts positifs ou négatifs ainsi que les nouvelles rubriques. Ajouter feuille supplémentaire si nécessaire.